

NEMZETKÖZI HUMÁN ERŐFORRÁS MENEDZSMENTET BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK ELMÉLETBEN ÉS GYAKORLATBAN

INFLUENCING FACTORS ON INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THEORY AND IN PRACTICE

SZABÓ ZSÓFIA PhD-hallgató
Szent István Egyetem, Gödöllő

Abstract

Multinational companies have to face new influencing factors on International Human Resource Management, and need to develop and use new techniques to be able to regard the international market as their own instead of national markets.

The aim of this article is to introduce the effect of internationalisation on Human Resource Management both in theory and in practice. What kind of approaches can be used on an international level? What are the most important factors, which are able to influence the international human resource management approach?

If an expatriate manager fails abroad, the costs will be incredible both regarding material and immaterial consequences. But, what is important: these costs can be avoided by proper preparation for these risks.

I have had interviews with six multinational companies, all of which have subsidiaries in Hungary, and I examined the theoretical influencing factors of international human resource management in practice.

1. Bevezetés

A multinacionális vállalatok vezetésének új humán erőforrás menedzsmentet befolyásoló tényezőkkel kell szembenézniük, illetve ehhez illeszkedő, új technikákat kell alkalmazniuk, ha a nemzeti helyett a világpiacot tekintik tevékenységük színterének. A tanulmány célja, hogy bemutassa, milyen hatással van a Humán Erőforrás menedzsmentre a nemzetköziesedés, milyen megközelítéseket lehet alkalmazni nemzetközi szinten, illetve mik azok a legfontosabb tényezők, melyek az alkalmazott IHRM megközelítésekre hatnak. Hiszen ha a nemzetközi munkaerő, egy expatrióta (külföldről érkezett) vezető kudarcot vall, annak költségei hatalmasak, mely költségeket el lehet kerülni a megfelelő felkészítéssel.

Összesen hat vállalattal készítettem mélyinterjút, így betekintést nyerhetünk multinacionális vállalatok magyarországi leányvállalatainak működésébe, ami a nemzetközi humán erőforrás menedzsmentet illeti.

A hat vállalat három különböző országból származik, és négy ágazatban tevékenykedik. Három egyesült államokbeli (Lear, Budapest Bank, Johnson & Johnson), két francia (Michelin és XYZ) és egy német-(osztrák) (ABC Bank) tulajdonban levő céget vizsgáltam. E multinacionális cégek közül kettő az autóiparban (Lear és Michelin), egy a kiskereskedelemben (XYZ), egy az egészségügyben (Johnson & Johnson) tevékenykedik, kettő pedig banki tevékenységet folytat (Budapest Bank és ABC Bank). Az egyik bank, akit ABC Bank fantáziánévven említek, illetve a kiskereskedelemmel foglalkozó hipermarket lánc, akit XYZ Kft. néven szerepeltetetek, kérték, hogy a vállalat név szerint ne jelenjen meg a tanulmányban.

2. Milyen tényezőkön keresztül hat a nemzetköziesedés a HRM-re?

A nemzetköziesedés négy tényezőn keresztül hat a humán erőforrás menedzsmentre (HRM) (Dessler, 2001, 616–617. o.). Egyrészt kulturális tényezőkön keresztül, hiszen azon országok különböző kultúráit, ahol a vállalat jelen van integrálni kell a vállalat HR stratégiájába. Másodsorban a gazdasági környezeten keresztül, ugyanis egy leányvállalat optimális viselkedését alapvetően befolyásolja a piaci környezet, a munkaerő-piaci szabályozások mértéke stb. Harmadrészt számolni kell azzal a ténnyel, hogy a munkaerő költsége országspecifikus, amire még a valuta árfolyamok ingadozása is hatással van. Végül figyelembe kell venni az érdekegyeztető rendszerek különbözőségeit, a szakszervezetek erősségét, szabályozását.

Ez a négy tényező alakította ki a humán erőforrás menedzsment, mint tudomány új ágát, a nemzetközi humán erőforrás menedzsmentet.

3. Az IHRM definíciója

Az IHRM-re (nemzetközi humán erőforrás menedzsment) a mai napig nem létezik tökéletes definíció, hiszen az, ami egy humán erőforrás menedzser feladatkörébe tartozik multinacionális környezetben, az vállalatonként nagyon változó. Ez leginkább függ az anyaország és a leányvállalatot befogadó ország kulturális környezetétől, és attól, hogy az adott menedzser anyaországbeli, fogadó országbeli vagy harmadik országbeli.

Ebből fakadóan csak egy nagyon általános definíció létezik, amit minden, a témával foglalkozó szakember elfogad: Az IHRM a HR menedzser azon tevékenysége, aminek a célja az emberi erőforrások beszerzése és allokációja egy multinacionális cégen belül.

Egy HR menedzser feladata alapvetően kettős egy multinacionális szervezetben. Egyrészt: integrálni a humán erőforrás menedzsmenttel kapcsolatos politikákat és gyakorlati tevékenységeket a különböző országokban, ahol a vállalat tevékenykedik úgy, hogy az a vállalat globális céljait szolgálja. Másrészt: rugalmasnak és nyitottnak kell lennie a különböző országokban érvényes üzleti és kulturális jellemzőkre. Ez a két követelmény nyilvánvalóan ellentmondásos, nagyon nehéz az optimális egyensúlyt megtalálni (Fisher-Schoenfeldt-Shaw, 2000, 806. o.).

4. Miben más az IHRM, mint a HRM?

Először is, az IHRM-nek jóval több funkciója van, és ezek a funkciók komplexebbek, heterogénebbek: például az expatrióták menedzselése egy olyan feladat, amivel egy nemzetközi tevékenységet nem folytató cég sohasem találkozik.

Az IHRM állandóan változó perspektívákkal szembeül: a világpiac ugyanis gyorsabban és dinamikusabban változik, mint egy adott ország belső piaca. A változások a világpiacra összeadódnak, és szinergiahatásokat generálnak.

Több külső erő befolyásolja a nemzetközi humán erőforrás menedzsmentet, hiszen több országban többféle külső hatást kell kezelnie (gondoljunk csak arra, hogy minden egyes fogadó ország törvényeinek külön-külön is meg kell felelni, a cég belső működésének mégis egységesnek kell maradnia).

Az IHRM az átlagosnál jobban beleavatkozik az adott menedzser magánéletébe. Ez kifejezetten azokra az expatrióta menedzserekre vonatkozik, akiknek a kiküldetés során új lakóhelyükön egészen új körülményekkel kell szembesülniük, és alkalmazkodni hozzájuk.

Jóval kockázatosabb az IHRM, hiszen míg egy egyetlen ország határain belül tevékenykedő vállalatnak csak a hazájában felmerülő kockázatokat kell kezelnie, addig egy 70 országban tevékenykedő multinacionális cégnek 70 ország különböző kockázati tényezőit kell figyelembe vennie. Például a valuta árfolyamok ingadozása komoly problémákat okozhat a bérek meghatározásánál.

Összességében azt mondhatjuk, hogy a multinacionális cégeknél alapvetően kétféle humán erőforrás menedzseri feladatkör létezik: míg az anyavállalatoknál dolgozó menedzserek legfontosabb feladata a szélesebb perspektívákban és forgatókönyvekben való gondolkodás, a tevékenységek összehangolása, addig a fogadó országokban tevékenykedő menedzserek fő feladata a vállalat alapvető koncepciójának elfogadtatása egy idegen környezetben, a kulturális különbségekből adódó problémák megoldása.

5. IHRM megközelítések

A négy alapvető IHRM megközelítést különböztet meg a szakirodalom (Dowling-Welch-Schuler, 1998, 31. o.):

1. Etnocentrikus megközelítés: Az anyaország exportálja HR technikáját a leányvállalataihoz. A stratégiai döntések az anyavállalatnál születnek. Jellemző az expatrióták magas aránya és a szigorú ellenőrzés a leányvállalatok tevékenysége felett az anyavállalat részéről.
2. Policentrikus megközelítés: A leányvállalatok függetlenek a központtól, minden leányvállalat a saját országának leginkább megfelelő HR stratégiát alkalmaz.
3. Régiócentrikus megközelítés: A leányvállalatokat régiókba csoportosítják, és a HR politikát egy adott régióon belül koordinálják. A leányvállalatokat a régióon belüli országok menedzserei irányítják, a régióon belüli kommunikáció és ellenőrzés szintje magas, de a régiók viszonylag függetlenek az anyavállalattól.
4. Geocentrikus megközelítés: Az anya- és a leányvállalatok céljait globális szinten összehangolják, minden leányvállalat a globális stratégiát hajtja végre, melynek vannak az egész vállalat-csoportra érvényes, azonos elemei, és csak egy adott vállalatra érvényes elemei is. Ezen elemek aszerint kerülnek meghatározásra, hogy mi szolgálja leginkább a szerves egységként kezelt vállalati egészet.

6. Tényezők, melyek az alkalmazott IHRM megközelítésre hatnak

Azt, hogy az anyavállalat milyen nemzetközi humán erőforrás menedzsment megközelítést alkalmaz, alapvetően hét tényező határozza meg, melyek tükrözik a cég hozzáállását a multinacionális környezetben történő emberi erőforrás gazdálkodáshoz. Ezt a hét tényezőt külső és belső tényezőkre bonthatjuk.

Külső tényezők:

1. Politikai és jogi körülmények: a fogadó országok alapvető érdeke, hogy limitálják a külföldről érkező dolgozók számát, és a helyiek alkalmazására buzdítsanak, akik ezáltal képzetesebb, tapasztaltabb munkaerő-állományt hoznak létre. A szabályozás minden országban más és más. Minél szigorúbbak a limitek, annál nehezebb etnocentrikus megközelítést alkalmazni.
2. Menedzseri, oktatási és technológiai fejlettség szintje a fogadó országban: ha az anyavállalat olyan országban veti meg a lábát, ahol ez a szint jóval alacsonyabb,

mint az anyaországban, jogos az igénye arra, hogy szigorúbban ellenőrizhesse tevékenységeit az adott fogadó országban. A fokozottabb centralizációhoz pedig az etnocentrikus megközelítés szükséges.

3. Az anya- és a fogadó ország közötti kulturális különbségek: bármilyen meglepő, általában ez a tényező okozza a legtöbb problémát, a legtöbb expatrióta kudarcot. A kulturális különbségeket rögtön legalább két szempontból kell figyelembe venni. Egyrészt vannak országok, melyekben az emberek könnyebben fogadnak el etnocentrikus megközelítést, például a japánok ilyenek. Ezzel szemben az európai országok és az Egyesült Államok népei kifejezetten ellenérzésekkel viseltetnek a rájuk nehezedő szigorú ellenőrzéssel és centralizációval szemben. Másrészt egy multinacionális vállalat és egy adott fogadó ország közötti kulturális különbség mélysége határt szab a megközelítés kiválasztásának. Hiszen minél nagyobb az eltérés a kultúrák között, annál kevésbé megvalósítható egy etnocentrikus, sémás, központi HR stratégia, és annál inkább szükséges az elmozdulás a policentrikus és a régiócentrikus megközelítések felé.

Belső tényezők:

1. A vállalat nemzetközi szintű tapasztalata: Ha egy vállalat nemzetközi szintű tapasztalata széleskörű és kiterjedt, akkor diverzifikáltabb, kifinomultabb és begyakorlotabb módszereket tud alkalmazni egy újabb leányvállalat elindításakor. Vagyis kevésbé van szükség nagy fokú centralizációra, ellentétben mondjuk egy olyan vállalattal, amely most készül első leányvállalata megalapítására.
2. A leányvállalat alapítás gyakorlata: Ha egy ország piacán a cég még nincs jelen, sőt még az adott ágazatban tevékenykedő versenytársai sem, akkor a vállalat egy óvatosabb, centralizáltabb (a jól bevált) HR technika bevezetésére kényszerül, azaz hajlamosabb az etnocentrikus megközelítést alkalmazni. Ha pedig a „terep ismert”, felderített, akkor bátrabban folymodhat más megközelítések alkalmazásához.
3. A technológia és a termelés jellemzői: Ahol magas színvonalú technikát és termelést alkalmaznak, ott sokkal inkább szükség van megbízható, anyaországbeli emberekre, akik vigyáznak a drága gépekre, biztosítják a magas követelményeket támasztó standardoknak való megfelelést. Ez annál inkább igaz, minél fejlettebb egy ország technikai színvonala.
4. A szervezeti életciklus mely szakaszában van a vállalat: A kezdeti szakaszban a vállalat nagyobb hazai tapasztalattal rendelkezik, de szárnyait esetleg bontogatja már a világpiacon is. Ekkor legegyszerűbb számára már bevált HR technikákat exportálni, tehát hajlamos az etnocentrikus megközelítésre. Aztán a funkcionális növekedés szakaszában egyre bővíti nemzetközi tevékenységeinek a körét, növeli leányvállalatainak számát. Még hajlamos a külföldi részlegeket az anyacég „tartozékainak” tekinteni, ezért ebben a szakaszban gyakori a policentrikus megközelítés. Az irányított növekedés szakaszában már nem effektív módon történő növekedéssel, hanem termelékenységének javításával és költségeinek csökkentésével igyekszik nagyobb piaci részesedéshez jutni a világpiacon. Megindul a szervezetrészek integrációja, melynek keretében régiócentrikus megközelítést alkalmaz, ami elmozdulhat a geocentrikus felé. A stratégiai növekedés szakaszában már a szoros piaci verseny kényszeríti a vállalatot, hogy egységeit globális egésként kezelje, a céljait összehangolja, hogy maximalizálja a számára elérhető versenyelőnyöket, tehát geocentrikus megközelítést alkalmaz (Fisher-Schoenfeldt-Shaw, 2000, 810–812. o.).

Ez a hét tényező határozza meg egy vállalat hozzáállását a multinacionális környezetben történő HR-hez, és ezen keresztül közvetve meghatározza az expatrióták és a fogadó országbeliek arányát a vezetésben.

7. A kultúra, mint legfontosabb tényező

Ha egy multinacionális cég egy új leányvállalatot akar elindítani egy új országban, a kulturális különbségeket kell elsősorban figyelembe vennie, hiszen ez az a tényező, ami minden egyes HR funkcióra hatással van.

Az új leányvállalat HR menedzsereinek az a legfontosabb feladatuk, hogy olyan HR technikát dolgozzanak ki, ami egyaránt elfogadható a helyi kultúra és az anyavállalat számára. Ez sokszor nehezebb feladat, mint gondolnánk. Ráadásul azt is figyelembe kell venni, hogy maga a menedzser is hozza magával származási helyének kultúráját.

A kultúra definíció szerint nem más, mint egy emberközösség közösen elfogadott viszonyulása az élet alapvető kérdéseire, továbbá az e viszonyuláson alapuló értékeinek és normáinak, viselkedésének, szokásainak, valamint a közösség által létrehozott és felhalmozott absztrakt és tárgyi produktumok összessége (Dr. Poór–Dr. Farkas, 2001, 46. o.).

A legfontosabb feladat a különböző kultúrák kezelhetővé tétele érdekében egy olyan vállalati kultúra kialakítása, ami az összes ország kultúrájához illeszkedik, elég rugalmas, ugyanakkor integrációt, kapcsolatot teremt a vállalat összes dolgozója között. A szervezeti kultúra normák, értékek, gondolkodás- és magatartásmódok összessége, amely meghatározza a vállalat minden dolgozójának viselkedését és ezen keresztül a vállalat viselkedését is (Thommen, 1992). A szervezeti kultúra fogalmát professzor Schein (Massachusetts University) másképpen fogalmazta meg: Egy csoport kultúrája a közös alapvető feltételezések mintája, amelyeket a csoport közös – a külső környezethez való alkalmazkodás és a belső integráció során felmerülő – problémáinak megoldása során tanult. Ezek eléggé sikeresnek bizonyultak ahhoz, hogy érvényesnek tartsák őket, és ezért meg is tanítsák az új tagokat, hogy mi a problémával kapcsolatos felfogás, gondolkodás és érzés helyes módja.

A vállalati kultúra körvonalait alapvetően definiálja a vízió és a misszió. A vízió a vállalat által fölvezetett, kívánt jövőbeni állapotot rögzíti, a misszió pedig azt a küldetést, amelyet a vállalat a jövőben be akar tölteni. A vízióéval ellentétben a misszió fogalmához érzelmi töltés is kapcsolódik, ami szoros kapcsolatban áll a cég társadalmi felelősségével (Salamonné, 1995, 61. o.). A multinacionális vállalatok stratégiai vezetésének szempontjából a misszió és a vízió megfogalmazása azért rendkívül fontos, mert ezek a közös célok integrálják egy közösséggé a vállalat minden dolgozóját, bármelyik ország állampolgárai legyenek is.

Két szélsőséges kulturális HR megközelítés létezik egy multinacionális vállalat esetében. Az első az etnikai relativitás: ez a fogadó ország HR technikájának elfogadását jelenti. A második etnikai abszolutizmus: ez pedig az anyaország elveinek elfogadtatását tűzi ki célul. A valóságban egyik sem érvényesülhet ilyen tiszta formában, a HR menedzserek kevert stratégiákat alkalmaznak, ami a HR minden területére kihat (Fisher-Schoenfeldt-Shaw, 2000, 813–814. o.).

Például a kiválasztási rendszer felállításánál alapvető, hogy az illeszkedjen a fogadó ország munkaerőpiacához, azaz az „ész nélküli export” az anyaországból nem célravezető. Egy jó példa erre, hogy a legtöbb személyiség teszt, amit a multinacionális vállalatok a kiválasztásnál használnak, csak az egyesült államokbeli és a nyugat európai embertípus viselkedésének megítélésére alkalmas, egy japán munkaerőt, akinek az értékrendje teljesen más, már nem lehet vele vizsgálni.

A munkavállalók teljesítményének megítélésekor alapvető fontosságú kérdés, hogy az egyének teljesítményét értékeljük-e vagy a csoportteljesítményt. Ez függ a társadalom hozzáállásától, amit egy individualizmus-kollektívizmus skálán lehet mérni. Az individualizmus-kollektívizmus skála egy olyan mérce, aminek segítségével megállapítható, hogy

egy adott társadalom a csoport vagy az egyén munkáját, teljesítményét, igényeit becsüli-e többre.

A kultúra függvénye az is, hogy hogyan definiáljuk a sikerességet, mik a siker mutatói, mi számít előnyös tulajdonságnak az adott munkakörben. (Egy nyugat-európai cég kárakán, talpraesett titkárnőket keres, míg egy japán cég többre értékeli a szabálykövető magatartást.)

A fizetési rendszer kialakításánál is tekintettel kell lenni a fogadó ország bérpiacára, a sajátos törvényi előírásokra (például a minimálbér esetén, ami szintén a kultúrára vezethető vissza: függ a kialakult szociális felelősség mélységétől, az állam szerepétől stb.) Ugyanakkor a bérrendszernek szervesen illeszkednie kell az anyavállalat stratégiájába is. Ki kell dolgozni egy külön bérrendszert az expatrióták és a harmadik országbeliek számára is. Ez gyakran jóval magasabb béreket biztosít, mint amit az azonos munkakörben dolgozó fogadó országbeliek kapnak, és az már megint csak a kultúra függvénye, hogy a helyiek ezt mennyire képesek elfogadni, mekkora feszültségforrást jelent ez a kollegák között.

A különböző fizetési formák elfogadottsága is különböző lehet a különböző kultúrákban. Van ahol szívesen veszik a diverzifikált bérrendszert (részvények, étkezési jegyek), miközben másutt a „csak a pénz olyan mint a pénz”-elvé a társadalmilag elfogadott nézet.

8. Egy expatrióta kudarcának költségei

Az expatrióta kudarcának definíciója: ha olyan szituáció áll elő, hogy az expatriótát hazatérésre kényszerítik még az előtt, hogy a kiküldetés célját vagy szolgálati idejét teljesítette volna.

1965 és 1985 között az expatrióták kudarc rátája 25 és 40% között mozgott. Ebben az időszakban az egyesült államokbeli multinacionális vállalatok számára átlagosan évi két milliárd dollár plusz terhet jelentettek az expatrióták kudarcai. Egy kudarc óriási veszteséget okoz, ezért hatalmas a kockázat, amit a kiválasztás során figyelembe kell venni.

Az elsüllyedt költségek közé tartoznak az odautazás költségei, az addig kifizetett jóval magasabb bér, a tranzakciós költségek, a hazatérés költségei, a helyettesítés költségei stb.

Számolni kell azonban a nem anyagi jellegű károkkal is. A rossz vezető hibáival látványosan rombolhatja a vállalat imázsát és jó hírét. Személyes tragédiák következnek be ilyenkor, valaki, aki felégetett maga mögött mindent, és egy másik országba költözött, kudarcélményekkel telve tér vissza a bizonytalanságba... Ezek a károk nyilvánvalóan pénzzel nehezen fejezhetőek ki.

Hozzá kell tenni, hogy legtöbbször a hazahívás, sőt a kudarc felismerése sem történik meg, mert az óriási szervezeten belül a problémát (a problémás személyt) nem sikerül azonosítani (Fisher-Schoenfeldt-Shaw, 2000, 825–826. o.).

9. Az expatrióták felkészítése

Az expatrióták megbízatásukra való kiképzése nehezebb feladat, mint azt sok vállalatnál kezdetben gondolták. Pedig sok kudarcot és felmerülő költséget lehetne megtakarítani a megfelelő felkészítéssel.

Az eredeti felfogás szerint elegendő a technikai tudás, a szükséges kompetenciák megléte, és egy „gyorstalpaló” tréning a kiválasztás és a kiküldetés közt, hiszen úgysem lehet előre tudni, hogy milyen nehézségekkel fog szembenézni az expatrióta megbízatása során.

Mára azonban bebizonyosodott, hogy döntő jelentőségű egy mélyre ható, hosszabb lélegzetű kultúra-közi, vagyis „cross-cultural” tréning, hiszen a legtöbb sikertelen expatrióta esetében ennek hiánya okozta a bukást.

A „cross-cultural” tréning mellett mindenképpen szükséges egy olyan tréning is, mely során a konkrét feladatra készítik fel az expatriótát, például szimulációs gyakorlatok segítségével.

A fent említett két tréninget össze is lehet kötni úgy, hogy 75–100 darab, a konkrét feladathoz kötődő problémát oldanak meg, melyeknek kulturális vetülettel is rendelkeznek, azaz lényeges az adott problémában a két különböző (a hazai és a fogadó országbeli) kultúra ütközése. Ezt a fajta tréninget „kulturális asszimilátornak” nevezik.

Stewart Black, Hal Gregersen és Mark Mendenhall (Fisher-Schoenfeldt-Shaw, 2000, 839. o.) a tréning mélységének három szintjét különböztetik meg.

Az első ezek közül az alacsony szint, ami egy 4–20 órás tréninget jelent, melynek keretében a leendő expatrióták ismerkednek a fogadó ország földrajzával, társadalmával és politikai beállítottságával, általában filmvetítések, könyvek és előadások segítségével.

A közepes szint egy 20–60 órás tréninget jelent, melynek során az előzőeken túl szerepjátékokat játszanak, esettanulmányokat oldanak meg, kulturális asszimilátort alkalmaznak, továbbá egyfajta „túlélő” nyelvoktatásban részesítik a leendő expatriótákat.

A magas szint egy 60–180 órás tréninget jelent, amelynek keretében az eddig felsoroltakon túl felállítanak értékelő központot, ellátogatnak a későbbi megbízatás színhelyére, és alapos nyelvoktatásban részesítik a kiküldetésre készülő menedzsereket.

Azt, hogy milyen típusú és mélységű tréningre van a kiküldetés előtt szükség, az alábbi négy tényező határozza meg (Fisher-Schoenfeldt-Shaw, 2000, 840–843. o.):

1. Az üzleti stratégia: milyen mélységű a vállalat integrált stratégiája és mekkora az ellenőrzés a leányvállalatok felett az anyavállalat részéről.
2. A munkakörben szükséges tűrőképesség: mennyire hasonlítanak a feladatok a hazájában végzetekhez.
3. Kulturális tűrőképesség szükséges szintje: minél nagyobbak a kulturális különbségek az anya és a fogadó ország között, annál fontosabb a felkészülés, de sohasem elhanyagolható!
4. Kommunikációs tűrőképesség szükséges szintje: fel kell készülni a kommunikációs szokásokban és formalitásokban való különbségekre, továbbá fontos lehet, hogy a fogadó országbeliek és maga a konkrét feladat milyen szinten kívánja meg az ottani hivatalos nyelv ismeretét.

A szükséges tréning típusát az dönti el, hogy a négy fenti tényező közül melyikre kell a leginkább fókuszálni.

Gyakran a megbízás típusa szükségessé teszi a képzés folytatását a fogadó országba történő megérkezés után is. Ezek az érkezés utáni tréningek általában arra koncentrálnak, hogy segítsék az expatrióta elméleti tudását a gyakorlati életben is alkalmazni. A nyelv elsajátítását, ha elkezdtek, mindenképpen folytatják a megérkezés után is.

Érdekes új gyakorlat, hogy egyes vállalatok már a házastársak számára is biztosítanak tréningeket, hogy az expatrióta családjának beilleszkedését is segítsék az új ország társadalmába, kultúrájába. Ez a szokás azóta terjed a vállalatok között, mióta a kutatásokból kiderült, hogy mennyire fontos a stabil családi háttér az expatrióta sikerének szempontjából.

10. IHRM megközelítések a vizsgált vállalatok esetében

Mind a hat cégnél rákérdeztem, hogy mely IHRM megközelítést tartják a vállalatra jellemzőnek, és elég vegyes képet kaptam.

Egyedül az XYZ alkalmaz etnocentrikus megközelítést, amit a vállalat fiatalságával magyaráznak a vállalat vezetői, hiszen alig 40 éves cégről beszélhetünk, míg az összes többi vizsgált vállalat már a századfordulón is létezett. A Michelin és az ABC bank jellemezte magát leginkább policentrikus szemlélettel, míg a Lear régiocentrikus, a GE geocentrikus, a Johnson & Johnson pedig a kettő közötti regiocentrikus szemléletet tartotta magára jellemzőnek.

11. Tényezők, melyek az alkalmazott IHRM megközelítésre hatnak a vizsgált vállalatok esetében

1. Politikai és jogi körülmények: Érdekes, hogy hat interjúalanyom közül egyetlen egy sem mondta ezt a tényezőt szignifikánsnak. Mind a hat vállalat megfelelőnek találta Magyarország politikai és jogi helyzetét a cég ideérkezésekor, arról számoltak be, hogy nem kellett számolniuk semmi szokatlannal ezen a téren.
2. Menedzseri, oktatási és technológiai fejlettség szintje a fogadó országban: Négy vállalat jelölte meg ezt a tényezőt fő befolyásolóként az expatrióták és a magyarok arányára: a Johnson & Johnson, a Lear és a két bank. Mind a négy interjúalany a csökkenő tendenciára adott magyarázatot ezzel a tényezővel: mikor a cégek ideérkeztek, nem alakult még ki Magyarországon egy olyan menedzsergeneráció, amelynek elegendő képzettsége és tapasztalata lett volna a multinacionális környezetben történő vezetéshez, ezért kezdetben az anyavállalatok több expatriótát küldtek. Azonban az évek során az oktatás kitermelte ezt a vezetőgárdát, hosszú távon sikerült az egyre több expatriótát magyarokkal helyettesíteni.
3. Az anya- és a fogadó ország közötti kulturális különbségek: Ezt is négy cég jelölte meg befolyásoló tényezőként, a Johnson & Johnson, a Michelin, az XYZ és a Budapest Bank. Akárcsak az előző, ez a tényező is kezdetben növeli, majd csökkenti az expatrióták számát, hiszen mind a négy cég nagy hangsúlyt fektet a vállalati, illetve általánosságban a kapitalizmus kultúrájának a megtelepítésére magyarországi leányában. A Johnson & Johnson, a GE és az XYZ saját vállalati hitvallását, vízióját akarta ebbe a posztoszocialista szellemiségű országba exportálni, míg a Michelin a kapitalista, multinacionális hozzáállást általában. Amint ez sikerült, az expatriótákat lassan elkezdték olcsóbb magyarokkal helyettesíteni.
4. A vállalat nemzetközi szintű tapasztalata: E tényező hatását is négy vállalat tartotta fontosnak. Ami érdekes, hogy a Johnson & Johnson, a Lear és a Budapest Bank esetében, széleskörű nemzetközi tapasztalatokkal rendelkező vállalatok lévén ez a tényező az expatrióták viszonylag alacsony, míg az XYZ esetében, a magas expatrióta számot hivatott magyarázni, hiszen az XYZ jóval fiatalabb vállalat, kevesebb tapasztalattal rendelkezik, mint a többi cég. Egy új leányvállalat sikerének ellenőrzése az XYZ számára sokkal fontosabb, hiszen neki csak 12 van.
5. A leányvállalat alapítás gyakorlata: Ez a tényező csak a Johnson & Johnson esetében játszott komoly szerepet, hiszen ez a vállalat érkezett hazánkba közvetlenül a rendszerváltás után, amikor a multinacionális vállalatok számára a posztoszocialista országok ismeretlen területnek számítottak. Ezen a területen még sem a Johnson &

Johnsonnak, sem a vetélytársainak nem volt gyakorlata a leányvállalat alapításban, tehát több expatriótát rendeltek ki kezdetben, mint mondjuk ezt egy nyugat-európai leány esetben tették volna, hogy közvetlenebbül ellenőrizhessék a folyamatokat. (Az ABC bank elődje is ekkor érkezett ugyan, de mivel egy pénzügyintézetnél az ellenőrzés nem direkt módon zajlik, hanem be van építve a rendszerbe, ez a tényező az ő esetében nem játszott szerepet).

6. A technológia és a termelés jellemzői: Ezt a tényezőt tágan értelmeztem, és így négy vállalat is megjelölte, mint fontos tényezőt. A két autóiipari vállalat esetében szó szerinti értelemben is szerepet játszott az, hogy Magyarországon a technikai színvonal Nyugat-Európához képest alacsonyabb volt, ezért a technológiát az anyaország exportálta hazánkba, amit több expatriótának kellett megtelepíteni, illetve felügyelni. Az XYZ és a Budapest Bank esetében átvitt értelemben játszott szerepet ez a tényező. A Budapest Bank a GE által kifejlesztett pénzügyi termékeket és technikákat importálta, míg az XYZ a hagyományos szervezeti felépítést és az áruházak uniformizált külsejét vette át az anyavállalattól.
7. A szervezeti életciklus mely szakaszában van a vállalat: Ezt a tényezőt három vállalat jelölte meg: a Johnson & Johnson és a Budapest Bank háttérét szolgáltató GE a stratégiai növekedés szakaszában, azaz a szervezeti életciklus utolsó fázisába kerültek, ők a geocentrikusba átforduló IHRM vezetéssel magyarázták, hiszen ezen a szinten már globális, összehangolt célok szerint zajlanak a vállalati folyamatok, a közvetett ellenőrzés szerepe csekély. Ezzel ellentétben az XYZ áruházlánc még alig lépett a funkcionális növekedés szakaszába a kezdeti szakaszból, a leányvállalatokat az anyacég „tartozékainak” tekinti, szigorúan és direkt módon ellenőrzi.

12. Kudarcok költségei a vizsgált vállalatok esetében

A Michelin történetében kettő, a Johnson & Johnson, az XYZ és az ABC Bank történetében egyetlen expatrióta kudarc történt. A Lear és a Budapest Bank esetében nem volt ilyen.

Négy vállalat (a két bank és a két autóiipari cég) beszélt arról, hogy mennyire megterhelően magasak egy expatrióta vezető költségei az anyavállalat számára, ezért háromszor is meggondolják, hogy szükség van-e helybeli vezetőre.

Az expatrióták juttatásai, esetleges kudarcai hatalmas anyagi terheket rónak egy-egy multinacionális cégre. Költség szempontból hosszú távon minden vállalatnak az az érdeke, hogy csökkentse a szervezeten belül az expatrióták számát.

Érdekes, hogy az elméleti részben leírtakat igazolja a gyakorlat: az ötből három kudarc kultúrákőzi problémákkal hozható összefüggésbe, tehát még eme kis ország kicsiny mintájában is ez az expatrióta kudarcok leggyakoribb oka. Azt gondolom, hogy a cégeknek jóval nagyobb gondot kellene fordítania a kiválasztás és a képzés során a kulturális kockázatok csökkentésére (kiszűrni azokat, akik nem bírják a kultúraváltást, és alaposan felkészíteni azokat, akik látszólag bírják).

13. Tréningek, képzések a vizsgált vállalatok esetében

Annak ellenére, hogy bebizonyosodott a „cross-cultural”, azaz kultúrákőzi tréningek fontossága, a cégek még most sem fektetnek rá kellő hangsúlyt. A legtöbb cég alacsony szintű tréning keretében készítette fel expatriótáit, egyedül a francia vállalatoknál tapaszt-

talható az expatrióták közepes mélységű felkészítése, illetve a magyar menedzserek Franciaországban történő magas szintű tréningje.

Azt hogy milyen mélységű tréningre van szükség, négy tényező dönti el. Az első, az üzleti stratégia, nos véleményem szerint a legtöbb cégnél ez igen mélyen integrált, különösen a vállalati kultúrára építők esetében, mint a Budapest Bank, a Johnson & Johnson és az XYZ. A munkakörben szükséges tűrőképesség a kulturális tűrőképesség és a kommunikációs tűrőképességet tekintve azt mondhatjuk, hogy a magyarországi expatriótáknak nincs szükségük túl magas tűrőképességre. Persze ez már nem Nyugat-Európa, és a poszt-szocialista beidegződések is furcsák lehetnek egy piacgazdaságban érett országból érkező számára, mégis azt gondolom, hogy ez egy viszonylag kis tűrőképességet igénylő ország.

Most, hogy a tényezőket megvizsgáltuk, láthatjuk, hogy magyarázatot kaptunk az elsőre talán túl alacsony szintűnek tartott tréningek alkalmazására. A tények is azt igazolják, hogy elégséges az alacsony szintű képzés: alig volt példa az expatrióták kudarcára, melyek egy része mélyebb képzési programmal sem lett volna elkerülhető.

A három amerikai vállalatnál a felsővezetésben kötelező az angol nyelv tárgyalási szintű ismerete, ez a cégek hivatalos nyelve. A Budapest Banknál ettől függetlenül az expatrióták egy része elkezdett magyarul tanulni, és ehhez a GE lehetőséget biztosított. Ez azonban inkább hobbi szinten folyt, nem voltak komoly célok.

A másik három európai vállalat két nyelvvvel operál: a felsővezetőknek kötelező az angol és az anyaország nyelvét (francia illetve német) is beszélni.

Mindkét francia cég biztosít magyar nyelvtanulási lehetőséget az expatrióták számára, de nem nagy sikerrel: a magyar nyelv nagyon nehéz, és az ideiglenesség rányomja bélyegét az erőfeszítésre. Ami eredményesebb, és szintén csak a két francia vállalatnál figyelhető meg: a magyarok (és nem csak a vezetők!) számára francia kurzusokat biztosítanak, és a magyarok komoly sikereket érnek el a nyelv elsajátítása terén.

Ami meglepő lehet: sehol sem használnak tolmácsot a cég belső ügyeinek intézése közben, mindenhol elvárás minimum az angol nyelv tárgyalási szintű ismerete.

14. Összefoglalás

Végül, a dolgozat lezárásaként szeretném az alábbiakban röviden összefoglalni a leírtakat, ezen belül is a kapott vizsgálati eredményeket.

Nemzetközi környezetben a vállalatok humán erőforrás menedzsmentjei sokkal szélesebb és diverzifikáltabb problémakörrel szembesülnek, mint az egy ország piacán tevékenykedő cégek humán erőforrás menedzsmentjei. A leányvállalatok felsővezetésének az összetételét (anyaországbeliek, fogadó ország béliek és harmadik ország béliek aránya) külső és belső tényezők alapos vizsgálatának a segítségével kell felállítani.

Magyarországon hat világhírű multinacionális cég munkatársával készített mélyinterjú alapján vizsgáltam az alkalmazott humán erőforrás menedzsmentet megközelítést befolyásoló tényezőket, melyek hatást gyakorolnak az expatrióta és a magyar vezetők arányára is a felsővezetésben.

Egyértelműen azt tapasztaltam, hogy az expatrióta-magyar arány csökkenő tendenciát mutat.

Azok az okok, illetve tényezők, melyek miatt az expatriótákra (a többletköltség ellenére is) szükség volt, megszűnőben vannak. A menedzserei, oktatási, technológiai hátrányukat majdnem teljesen ledolgoztuk, egyre több vezető szerez jártasságot multinacionális vállalatok kultúrájában, és ezzel az anyaországok, főleg az USA és Nyugat-Európa üzleti

kultúrájában. Így a kulturális különbségek is csökkennek. A bizalom hiánya, a közvetlen ellenőrzés kényszere is szűnőben van a leányvállalattal szemben, ahogy az egyre régebb óta teljesíti az elvárásokat.

Az expatrióta-kudarcok több mint fele egyértelműen kultúraközi problémákkal hozható összefüggésbe, ami azt jelenti, hogy a vállalatoknak célszerű legalább akkora hangsúlyt fektetni a külföldi vezetők kulturális különbségekre felkészítő tréningjére, mint a küldetés szakmai oldalára, ha el akarják kerülni az ezzel járó órási elsüllyedt- és többletköltségeket.

Felhasznált irodalom

- Dessler, Gary (2001): Human Resource Management, Prentice Hall, New Jersey, 616–633. old.
- Dowling, Peter J.–Welch, Denise E.–Schuler, Randall S. (1999): International Human Resource Management, Managing People in a Multinational Context, South Western College Publishing, Canada.
- Dr. Poór József (szerk.) (1996): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Dr. Poór József–Dr. Farkas Ferenc (2001): Nemzetközi menedzsment, KJK – KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest.
- Fisher, Cynthia D.–Schoenfeldt, Lyle F.–Shaw, James B. (2000): Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, Boston, 804–861. old.
- Harzing, Anne-Wil–Van Ruysseveldt, Joris (1995): International Human Resource Management, SAGE Publications Ltd., London.
- Mártonffy Zsuzsa (2002): Odüsszeuszok, Figyelő, 2002. január 3–9., 54–55. old.
- Nemes Ferenc (1999): A nemzetközi menedzsment alapelvei, Vezetéstudomány, 1999. évi 5. szám, 34–39. old.
- Regös Zsuzsa (1999): Botladozó staféta, Figyelő, 1999. január 7., 19–20. old.
- Salamonné Huszty Anna (1995): Jövőkép, misszió, stratégia, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézet, Budapest, 56–78. old.
- Schein E. H. (1985): Organisational Culture and Leadership. Jossey-Bass, San Francisco.
- Schein E. H. (1990): Innovative Cultures and Adaptive Organisations. Sri Lanka Journal of Development, vol. 7/2., 9–32.
- Vrannai Katalin (1999): Fejpenz, Figyelő, 1999. január 21., 13–15. old.

Valamint:

- Interjú Juhászné Karczagi Valériával, a Lear Corporation Hungary Kft. pénzügyi vezetőjével.
- Interjú Rolek Ferencsel, a Budapest Bank Rt. humán erőforrás vezetőjével.
- Interjú Dr. Sinka Gáborral, a Michelin Hungária Kft. logisztikai igazgatójával.
- Interjú Dr. Szokodi Csabával, a Johnson & Johnson Magyarország Kft. vezérigazgatójával.
- Interjú az ABC Bank humán erőforrás ügyvezető igazgatójával.
- Interjú az XYZ hipermarket lánc humán erőforrás menedzserével.
- Továbbá az interjúalanyoktól kapott belső vállalati anyagok.